

Alla Comunità Universitaria barese dell'Ateneo Aldo Moro

Nel presentare la mia candidatura alla carica di Rettore della nostra Università, riporto le linee programmatiche di un progetto che mi piacerebbe sviluppare insieme a voi tutti nel prossimo sessennio.

Vorrei cominciare con alcune riflessioni.

Molte delle classifiche, più o meno accreditate, che di tanto in tanto appaiono sui quotidiani, vedono spesso il nostro Ateneo in posizioni non di prima linea. Se pure è vero che le graduatorie andrebbero stilate basandosi su parametri condivisi e su dati certificati, e questo non è sempre il caso, è pure vero che la mia percezione è che quelle classifiche rappresentino una situazione non lontana dalla realtà.

Se condividiamo questa percezione, siamo già a buon punto, perché il primo passo per affrontare un problema è averne consapevolezza.

La seconda riflessione riguarda il senso di sfiducia e di impotenza di tanti di noi rispetto ad uno scenario governativo e ad una pubblica opinione che non vedono l'Università come un settore in cui conviene investire risorse. Si è quindi tentati di gettare la spugna e, inevitabilmente, cedere ad un livellamento verso il basso, peraltro in un periodo in cui una serie di atti ministeriali (vedi i decreti attuativi della L240/2010), pur confusi e con i limiti che sono stati messi in luce da autorevoli consessi (CRUI, sindacati, CUN, movimenti di ricercatori, studenti, dottorandi, ...) mandano segnali inequivocabili sulla premialità dell'impegno, dell'efficienza, del merito, dell'eccellenza, in linea con la trasformazione che sta investendo tutte le Università nei principali paesi del mondo, sotto la spinta di una competizione sempre più agguerrita tra sistemi territoriali differenti, in un contesto ormai globalizzato.

Per affrontare tutto ciò, è indispensabile recuperare appieno il senso di appartenenza, la dignità del nostro ruolo nella società, l'autorevolezza della nostra funzione di educatori. Ciò è possibile se si punta in alto e ci si attrezza ad affrontare i problemi, da quelli piccoli a quelli complessi, con determinazione ed equilibrio, avendo ben chiaro che ormai è il tempo delle "scelte" e non delle "mezze scelte".

DIDATTICA E RICERCA

Affronto insieme questi temi perché, come voi, non riesco a vederli come comparti separati, vista l'unicità della nostra funzione. Peraltro, il DM 47 (AVA) non a caso disciplina, in un testo unico, modi e criteri per l'accREDITAMENTO iniziale e periodico delle Sedi e dei Corsi di Studio e per la valutazione della qualità della didattica e della ricerca, non disgiunta dalla verifica della sostenibilità economico-finanziaria delle attività svolte e dei servizi offerti. Qualunque piano di reclutamento degli studenti deve partire dalla consapevolezza che per attrarre iscrizioni dobbiamo offrire didattica di eccellenza (prima ancora che servizi), dobbiamo convincere gli studenti e le loro famiglie che il titolo di studio acquisito presso il nostro ateneo è qualificato e che la formazione

ricevuta è in grado di collocarli sul mercato del lavoro in modo competitivo. Nell'ultimo decennio, basandoci sull'equivalenza "molti CFU = più risorse", abbiamo ampliato l'offerta formativa con l'introduzione di nuovi corsi di studio, interessanti ed attraenti sotto certi aspetti, ma che certamente hanno sovraccaricato di didattica il corpo docente e, diciamo così, hanno potuto esistere solo per la disponibilità dei ricercatori ad assumere incarichi di docenza, nonostante la deriva negativa dei provvedimenti legislativi nei confronti del loro ruolo. Il recente picco dei pensionamenti e l'assenza di turnover adeguato ha reso via via insostenibili alcune situazioni eppure, forse perché l'equivalenza descritta prima è ritenuta ancora valida, non siamo stati in grado di affrontare una riflessione critica sulla qualità dell'offerta formativa e sulla opportunità di adeguarla alle nuove esigenze. Ed anche quando un dispositivo di legge ci dice che non è considerato premiante erogare didattica frontale oltre un certo numero di ore/docente/anno ci preoccupiamo, nella predisposizione della SUA e nel calcolo del DID, solo di "far tornare i conti", sperando di non dover cambiare nulla. Tutto ciò ci deve far riflettere: nessuno meglio di noi può comprendere che erogare tanta didattica riduce la possibilità di erogare didattica di elevato profilo. Nel monte ore, invece, dobbiamo bilanciare l'impegno nei corsi di studio, nei corsi di master ed in quelli di dottorato (anch'essi sottoposti ad accreditamento iniziale e periodico); solo così avremo il tempo per dedicarci di più alle attività di tutoraggio e a quelle iniziative, già intraprese in vari corsi di studio, tese al recupero degli studenti fuori corso o, meglio, alla prevenzione del fenomeno dei fuori corso. Nell'attuale disastrosa situazione socio-economica, non essendo possibile pensare alla riduzione delle tasse, possiamo e dobbiamo assumerci l'obbligo morale di aiutare i nostri studenti a completare gli studi in tempi ragionevoli, senza prescindere dal rigore nell'accertamento del profitto.

E' giunto dunque il momento di valutare con serietà la sostenibilità reale dei corsi e, relativamente a quelli presenti nelle sedi decentrate, qualsiasi iniziativa dovrà essere affrontata **senza condizionamenti e paletti aprioristici**, nell'unica ottica ormai proponibile che è quella di corsi di studio efficienti che, tra l'altro, non possono prescindere dall'esistenza di un contesto che consenta ai docenti di svolgere appieno l'attività di ricerca.

Nell'Allegato C al citato DM 47 (Requisiti di Assicurazione della Qualità) è chiaramente previsto che l'Ateneo dimostri di possedere *"un'effettiva organizzazione con poteri di decisione e di sorveglianza sulla qualità dei Corsi di Studio, della formazione messa a disposizione degli studenti, della ricerca"*. Tutti i portatori interni di interessi, studenti, docenti e personale tecnico, sono attori di una catena di controlli e valutazioni che, se vista solo come una mostruosa generazione di atti burocratici, ci toglierà il respiro e sperpererà inutilmente le nostre energie: dobbiamo invece attrezzarci perché quanto previsto dai decreti attuativi aiuti veramente a comprendere in che direzione stiamo andando e ad intraprendere scelte coraggiose e "virtuose". E' anche vero che contestualmente dobbiamo trovare il modo di far giungere la nostra voce nei consessi ministeriali per chiedere coerenza nelle disposizioni legislative, regole del gioco certe ed immutabili per un congruo periodo di tempo, al fine di poter veramente cogliere le ricadute delle nostre scelte.

Il supporto delle segreterie studenti, del CSI, e dei Gruppi per l'Assicurazione di Qualità dei Corsi di Studio saranno strategici nella fase di reperimento (nota: cambiamo le domande sul questionario

degli studenti?) e messa a disposizione dei dati; l'analisi e valutazione di questi negli organi competenti (Nucleo di Valutazione di Ateneo in primis) potranno fornire indicazioni su azioni/correttivi da intraprendere. Ma, soprattutto, sarà prezioso il contributo degli studenti tramite il Consiglio degli Studenti che, non a caso, per statuto deve esprimere un parere obbligatorio sull'offerta formativa. La vitalità di questo organo sarà fondamentale nella definizione delle strategie da seguire nel settore della didattica.

Analoghi discorsi valgono sul fronte della ricerca. I continui tagli ai fondi per la ricerca e per le Università operati dai governi, specie nell'ultimo quinquennio, hanno praticamente azzerato la possibilità per gli atenei di finanziare le attività dei propri ricercatori (la nostra Università è, in questo caso, una eccezione in positivo, sia pure ovviamente con risorse limitate) ed anche i fondi per i cosiddetti Progetti di Ricerca di Interesse Nazionale hanno raggiunto cifre al limite del dignitoso. Gli unici finanziamenti ancora accessibili sono a livello europeo e, per noi in Puglia, a livello POR/PON ed altre iniziative regionali. Quali obiettivi dobbiamo porci, quali strategie dobbiamo attuare, quali approcci vogliamo scegliere per facilitare l'attrazione di questi fondi? Esistono nella nostra Università diversi gruppi di ricerca che portano avanti tematiche nell'ambito delle quali sono stati in grado di attrarre finanziamenti in regime di competitività. La presentazione delle proposte progettuali, tuttavia, non risponde ad oggi a nessuna strategia dell'Università per massimizzarne la percentuale di successo ed è lasciata alla iniziativa dei singoli ricercatori. Questo non solo non produce un beneficio diffuso in termini di finanziamento della ricerca, ma rischia di impedirci l'accesso alle nuove opportunità di finanziamento, specie europee, nell'ambito delle quali saranno considerati requisiti di accesso i risultati già raggiunti, tanto in termini di ricerca attuata e sue ricadute, quanto in termini di finanziamenti ottenuti. E' necessario dunque sviluppare un approccio integrato alla ricerca e al suo conseguente trasferimento tecnologico. Questo è il nodo cruciale sul quale l'intero programma Horizon 2020 si sviluppa e verso il quale sempre di più tanto le politiche regionali tanto quelle nazionali stanno convergendo. Ne sono esempi le politiche regionali di *smart specialization* e di internazionalizzazione, nonché i Cluster Tecnologici Nazionali. L'Università deve impegnarsi a disegnare strategie e conseguenti modelli organizzativi per mettersi al passo con quanto è già in atto sul territorio a livello Regionale facendo emergere e valorizzando le tante eccellenze che è in grado di produrre. E' altresì fondamentale che l'Università faccia massa critica con gli altri attori territoriali dell'innovazione per valorizzare al massimo il know-how scientifico e tecnologico, culturale ed umano. Per fare tutto questo l'Università deve porre al centro dei propri obiettivi primari la Ricerca e il suo Trasferimento Tecnologico come aspetti cruciali e indissolubili e deve di conseguenza mettere a punto strategie, definire i conseguenti modelli organizzativi e in ultimo *investire le opportune risorse* per farvi fronte. Una *task force* centralizzata (e potenziata) ed una *task force* delocalizzata nei Dipartimenti (ricercatori di riferimento) saranno strumenti utili allo scopo. In questa visione il consolidamento dei rapporti con il tessuto produttivo (associazione degli industriali, ordini professionali) e con gli Enti locali (Regione, e Comune in primis) saranno cruciali. La creazione di tavoli di concertazione e la valorizzazione di iniziative esistenti (vedi la Consulta degli Ordini Professionali prevista dal nostro Statuto), saranno funzionali alla definizione delle politiche di diritto allo studio, di supporto

all'ingresso dei giovani nel mercato del lavoro, di finanziamento della formazione post-laurea (già in atto), di sostegno al reclutamento dei ricercatori.

INTERNAZIONALIZZAZIONE

L'obiettivo dell'internazionalizzazione è di contribuire al progresso della società in un quadro globale basato sulla conoscenza, consentendo uno sviluppo economico sostenibile, favorendo la crescita di nuovi posti di lavoro, sviluppando una maggiore coesione sociale (Strategia di Lisbona).

Pertanto, la mission dell'università non è completa se ignora il valore dell'internazionalizzazione, specie, come detto in premessa, in un'ottica di globalizzazione. Una efficace internazionalizzazione è conseguenza del valore che si attribuisce allo scambio internazionale delle persone e delle conoscenze per promuovere la qualità della vita in rapporto alla formazione e alla ricerca, a una effettiva qualificazione delle risorse umane, al pieno inserimento nelle dinamiche di sistema del territorio. Si stima che i Paesi che non riusciranno a internazionalizzare le loro università subiranno in tempi brevi perdite in termini economici, sociali e intellettuali. L'internazionalizzazione, pertanto, è un fattore strategico per lo sviluppo dei territori e per la crescita economica, favorita dalla creazione di risorse umane di alta qualità e dallo scambio di persone e conoscenze.

In particolare il processo di internazionalizzazione deve:

- favorire la formazione degli studenti in una proiezione globale;
- allargare le competenze dei docenti, valorizzando il capitale umano e sviluppando lo scambio dei ricercatori
- favorire l'internazionalizzazione del contenuto dei corsi, dei master, dei dottorati;
- rendere più attrattiva l'università per la peculiarità delle proposte formative e di ricerca;
- favorire lo sviluppo delle relazioni mediterranee, tenendo conto della peculiare posizione che la Puglia assume rispetto ai Balcani e al Mediterraneo ma, soprattutto, rispondere alle linee europee (HORIZON 2020)
- rafforzare il raccordo inter-istituzionale (CRUI, MAE, Istituti Italiani di Cultura, Regione, altre istituzioni universitarie ...).

Non è secondaria la riflessione che il processo di internazionalizzazione all'interno di un contesto universitario è espressione della qualità e della verità di un impegno democratico a favore dei giovani, perché mira a costruire e diffondere conoscenza e coscienza verso parametri di merito, di trasparenza, di uguaglianza contro la corruzione, le discriminazioni, l'illegalità.

GOVERNANCE E ORGANIZZAZIONE

Con il nuovo Statuto l'assetto di governo dell'Università è cambiato profondamente, forse più di quanto ci si renda ancora conto. La trasformazione, invero, è stata generata da un lungo processo che ha cercato di porre riparo ad una serie di situazioni che hanno visto negli ultimi anni gli atenei sotto i riflettori dell'opinione pubblica. Va detto che la spinta autonomistica post legge n. 168/1989, in un regime di autoreferenzialità, ha portato l'Università verso scelte che, di fatto, si

sono dimostrate avulse dai bisogni degli interlocutori sociali: proliferazione incontrollata dei corsi di studio (spesso con il solo fine di giustificare assunzioni), organizzazione dei servizi e delle strutture inadeguata alle esigenze degli studenti, decentramento territoriale non supportato da reali strategie di miglioramento dei servizi formativi e della ricerca, esplosione degli organici, progressioni generalizzate di carriera, sono solo alcune testimonianze di come abbiamo gestito male l'autonomia. La legge di riforma, nel tentativo di superare le anomalie descritte, verso le quali è facile scivolare in sistemi che prevedono che i soggetti che esercitano il potere di indirizzo e controllo sono anche i destinatari dei relativi provvedimenti, ha cercato di tracciare una diversa direzione, anche se, va detto, lo ha fatto in modo discutibile nel metodo (nessuna consultazione) e nel merito (copiando, come sempre, situazioni esistenti in paesi profondamente diversi da noi). Tale direzione, per esempio, vede l'eliminazione dell'attribuzione congiunta della politica gestionale al senato accademico e al consiglio di amministrazione, con una preminenza del primo nella determinazione degli indirizzi strategici, e punta ad un unico vertice, individuato nel CdA, cui sono state assegnate tutte le funzioni di indirizzo, programmazione e controllo complessivo della gestione. Questo rinnovato CdA è composto da componenti di comprovata competenza gestionale (non più rappresentanti di categoria, bensì dell'istituzione) ed è ispirato ad un principio di "apertura", in quanto prevede tra i suoi componenti personaggi non appartenenti ai ruoli dell'Università. L'idea è che la gestione sia affidata ad un organo nel quale non regni l'autoreferenzialità. Il senato accademico ha conservato la natura di luogo di rappresentanza della comunità universitaria, ha fondamentali funzioni propositive, consultive, normative e di coordinamento con le strutture accademiche. Il nostro Statuto ha saputo mediare tra l'obbligo ad un cambiamento di rotta e la volontà di non delegare troppo all'esterno le responsabilità della gestione universitaria. Gli Organi della nostra Università sono stati eletti da poco e sono prevedibili periodi fisiologici di assestamento; l'obiettivo a cui tendere è la partecipazione del Senato ai processi strategici e agli atti fondamentali di competenza del Consiglio, perché questa, unitamente alla funzione di collegamento con le articolazioni interne, può portare ad una vera condivisione di governo e di responsabilità.

Ma affinché il nuovo modello di governance trovi piena esplicazione ed efficacia è necessario che si affianchi ad un sostanziale rinnovamento nell'architettura dei processi decisionali, informato al principio di separazione tra funzioni di indirizzo e funzioni di gestione, "pilastro" dell'ordinamento organizzativo della pubblica amministrazione, ma scarsamente attuato nelle università, che consenta agli organi di governo di concentrarsi sulle loro prerogative fondamentali, attinenti alla definizione delle strategie e delle politiche di ateneo, oggi offuscate da una miriade di atti di "micro-amministrazione" che ne congestionano l'attività; e che attribuisca pienamente le funzioni gestionali ai dirigenti, in una prospettiva di valorizzazione del loro ruolo e di maggiore responsabilizzazione sui risultati. Ciò implica una revisione generale dei regolamenti di ateneo, che, oltre a tradurre concretamente i suddetti principi, deve rappresentare l'occasione per semplificare e sburocratizzare buona parte delle attività amministrative, che in diversi ambiti funzionali presentano notevoli appesantimenti rispetto alla normativa nazionale.

Una governance evoluta, in linea con la crescente complessità organizzativa dell'università e con il suo rinnovato ruolo nella società della conoscenza, da giocare in un contesto sempre più

competitivo, deve peraltro evolvere verso un modello di “governance integrata”, che non si limiti a monitorare il sistema delle regole di funzionamento degli organi e dei processi decisionali, ma si spinga a presidiare anche la definizione e la misurazione degli obiettivi, l’analisi dei rischi, nonché la gestione del sistema di conoscenze e competenze presenti all’interno dell’ateneo, ai diversi livelli organizzativi. In tale direzione non si potrà prescindere dall’attribuzione di un ruolo centrale ai processi di pianificazione e controllo e ai sistemi di gestione del personale. Questi ultimi, in particolare, specie in una organizzazione come l’università dove il “capitale umano e intellettuale” costituisce il principale fattore critico di successo, devono svolgersi secondo approcci innovativi, che non possono più limitarsi alla sola gestione amministrativa delle risorse umane, inserendosi in una prospettiva di gestione manageriale, centrata su politiche di valorizzazione e sviluppo delle competenze esistenti, sia sul fronte del personale docente che tecnico-amministrativo, sfruttando al massimo, anche in chiave motivazionale, i meccanismi incentivanti che la normativa vigente offre per favorire l’allineamento dei comportamenti individuali con i risultati attesi dall’istituzione.

Un’altra novità rilevante nel nuovo assetto di governo dell’Università è il ruolo del Dipartimento, si può a ragione dire che l’Università oggi è Dipartimento-centrica: questa struttura ha funzione di integrazione tra i processi della didattica e quelli della ricerca, con l’obiettivo di migliorarne l’efficacia (migliori risultati) e l’efficienza (semplificazione burocratica e razionalizzazione), nonché quella di interazione con il territorio e le sue realtà produttive, per rispondere alle sue esigenze di innovazione, fornire servizi e finanche creare imprese; esplicitare, in sintesi, attività di vettore dello sviluppo socioeconomico del Paese che è proprio il ruolo che la società civile assegna all’Università. E’ dunque evidente che il Dipartimento non può più essere visto nell’accezione riduttiva di “struttura periferica”, bensì come la vera struttura produttiva dell’ateneo, in quanto erogatrice dei servizi finali dell’Università e interlocutrice diretta dei suoi utenti.

Perché questo processo di trasformazione vada in porto, però, è necessario, da un lato, rivisitare la filosofia degli uffici amministrativi (centrali) che devono essere strutturati in modo da essere “al servizio” dei Dipartimenti, dall’altro perfezionare l’accentramento di alcune funzioni nei Dipartimenti, per evitare che ogni singolo ricercatore e/o gruppo di ricerca si interfacci autonomamente con gli uffici dell’amministrazione centrale, specie per quanto attiene ai processi di carattere routinario, portando ad una dispersione e frammentazione delle attività. E’ altresì necessario incrementare i margini di autonomia organizzativa dei Dipartimenti, in coerenza con quanto previsto dall’art. 49 dello Statuto, evitando, come avvenuto nel recente passato, l’adozione di approcci organizzativi burocratici e formali, svincolati dalle peculiarità operative e strutturali delle realtà dipartimentali. E’ infatti evidente che il potenziamento del ruolo del Dipartimento, come perno delle attività istituzionali di ateneo, non può prescindere da una maggiore capacità di autodeterminazione nelle scelte inerenti l’organizzazione delle proprie risorse umane, pur nel rispetto di principi e vincoli generali fissati a livello centrale che garantiscano l’unitarietà di azione dell’ateneo, la coerenza con gli orientamenti strategici definiti dagli organi di governo e la compatibilità con gli equilibri di bilancio.

In questa realtà dipartimento-centrica assume un’importanza fondamentale il Collegio dei Direttori, organo che nella gestione pre-riforma, pur soffrendo la mancanza di rappresentatività

nei principali organi decisionali, ha dato un contributo notevole alla discussione e soluzioni di problemi amministrativi e gestionali. A maggior ragione oggi, con la presenza rappresentativa di Direttori nel SA, la consultazione sistematica di questo organo sarà una garanzia di stretta interazione tra gli Organi Centrali ed il “braccio operativo” dell’Università.

Bisogna tendere a decentralizzare sempre più funzioni, poteri e servizi: il Collegio dei Direttori sarà l’organo più autorevole per definire se, quali ed in che modo.

PERSONALE E RECLUTAMENTO

Dalle informazioni che girano e dalla lettura dei criteri di attribuzione delle risorse per il reclutamento, potremo contare nell’immediato solo su una decina di Punti Organico (PO). E’ ovvio che servirà molto equilibrio ed una forte condivisione di criteri per far fronte a necessità/istanze che, in maniera legittima e con motivazioni disparate, arriveranno dai Dipartimenti nonché alle esigenze di turnover e potenziamento degli uffici centrali. Rispetto al passato c’è però uno scenario differente: l’onda d’urto degli abilitati che reclamerà a ragione la possibilità di competere su posizioni a concorso di I e II fascia. Non sarà facile trovare soluzioni equilibrate. Peraltro, ci sono sul tappeto anche delle indiscutibili priorità quali la presa di servizio dei ricercatori a tempo indeterminato già vincitori di concorso e la chiamata di secondi idonei, colleghi di qualità che hanno superato valutazioni comparative in altre sedi.

Nella definizione dei criteri per il reclutamento di professori di II fascia non sfuggirà a nessuno l’evidenza che è il momento di rendere il giusto merito all’impegno speso dai ricercatori per la sostenibilità della nostra offerta formativa e, di conseguenza, qualunque sia il budget disponibile, sarà doveroso, nella predisposizione dei bandi, l’inserimento del riconoscimento dei titoli didattici, ovviamente fatti salvi quelli scientifici, che comunque il possesso dell’abilitazione dovrebbe garantire. Il punto dolente è: con quali risorse? Non certo solo con i PO che verranno centellinati nei prossimi anni: ancora una volta occorrerà fare sistema a livello regionale e nazionale con tutte le altre Università, o almeno, con quelle che avranno i nostri stessi problemi (e non saranno tutte nel sud..) per chiedere finanziamenti straordinari per gli avanzamenti di carriera.

Per dare una prospettiva ai dottori di ricerca e per non continuare a perdere generazioni di indubbio valore bisognerà inoltre reperire risorse per posti di ricercatore a tempo determinato. In alcune amministrazioni regionali italiane questo finanziamento alle Università è già entrato nelle politiche di bilancio: la nostra Regione è stata negli ultimi anni abbastanza aperta alle esigenze di formazione superiore dei nostri laureati (borse per corsi di dottorato e master, supporto agli spin-off), bisogna ora colloquiare per cercare di cogliere i migliori frutti di ciò che abbiamo coltivato. (Nota: ma qual è la situazione di bilancio della nostra Regione?)

Quanto al reclutamento del personale tecnico amministrativo, pilastro delle nostre attività didattiche, di ricerca, amministrative e gestionali, il recente riassetto dei Dipartimenti e la soppressione delle Facoltà ha mutato gli scenari in maniera consistente. Sarebbe opportuna la predisposizione di una mappa di “esigenze pesate-risorse umane disponibili” per cogliere le zone di luce e ombra (prevedibilmente, zone di grigio e di nero, perché ovunque emergeranno carenze) e pianificare sulla base di questa sia nuove assunzioni, sia trasferimenti. In realtà nel recente

periodo abbiamo assistito ad una serie di bandi di mobilità interna, ma nessuno ci ha spiegato la strategia sottesa a tali trasferimenti.

Accanto al reclutamento di nuove forze, invero, l'aggiornamento e la riqualificazione di quelle esistenti non vanno trascurati perché se chiediamo più efficienza, dobbiamo attrezzare al meglio il capitale umano disponibile, puntando su meccanismi incentivanti, oltre che sulla gratificazione della qualità del lavoro.

BILANCIO

La costruzione di qualunque disegno strategico di ateneo deve misurarsi con la situazione finanziaria dell'Università di Bari, che presenta a tutt'oggi un rilevante disavanzo di bilancio pari a circa 25 milioni di euro. Non esistono ricette magiche per risanare in breve tempo un deficit di tale entità, in un quadro di trasferimenti statali decrescenti verso il sistema universitario e in un contesto di forte rigidità dei costi, costituiti prevalentemente da oneri incompressibili (spese del personale e costi di struttura). Tuttavia, occorre cambiare radicalmente metodo nella costruzione e nella gestione del bilancio, che deve orientarsi in modo effettivo ai principi e alle logiche della programmazione, peraltro imposti dalle recenti normative sulla contabilità delle amministrazioni pubbliche (Legge 196/2009) e delle università (D. Lgs. 18/2012).

Non è più possibile racchiudere i processi di bilancio in archi temporali ristretti, di poche settimane, a ridosso delle scadenze canoniche di approvazione previste dai regolamenti, relegandoli a meri adempimenti amministrativi redatti in chiave prettamente tecnico-ragionieristica. Occorre trasformare l'iter di bilancio in un processo programmatico e partecipato, che coinvolga tutte le principali unità organizzative che concorrono alla realizzazione della strategia di ateneo, come i dipartimenti e le strutture dirigenziali, e sia coerente con il documento di programmazione triennale. A tal fine è necessario che la redazione del bilancio si collochi in un percorso amministrativo di durata non inferiore a quattro mesi, in linea con il metodo budgetario e più aderente al sistema del bilancio unico recentemente introdotto dall'ateneo barese, e che la sua gestione sia monitorata in modo sistematico secondo appositi protocolli operativi basati su macro-indicatori di sostenibilità economico-finanziaria. E' necessario, inoltre, conferire maggiore trasparenza ai documenti di bilancio, affinché la comunità universitaria e gli stakeholder esterni possano essere più consapevoli e informati sullo stato di salute finanziaria dell'ateneo. In tal senso, la pubblicazione sul sito istituzionale dei bilanci ufficiali approvati dal Consiglio di Amministrazione, di difficile lettura per i non addetti ai lavori, deve essere affiancata da documenti di sintesi esplicativi che consentano di cogliere con maggiore immediatezza le principali dinamiche e condizioni gestionali.

Dai recenti bilanci si evince che una boccata di ossigeno (sia pur di tipo una tantum) potrebbe giungere con la vendita di immobili di proprietà, non utilizzati: nell'attuale realtà di crisi e deprezzamento del mercato, però, non è impresa semplice, come abbiamo già visto e, tutto sommato, sarebbe anche un'operazione sconsigliata dal punto di vista delle regole della finanza, perché sarebbe una "svendita". Bisogna pensare a possibili soluzioni alternative, ad esempio a

forme di cessione in comodato d'uso, per eliminare almeno le voci di spesa relative a tasse e manutenzione.

Onestamente, per discutere con pertinenza questo punto bisognerebbe entrare nelle dinamiche sottese alla predisposizione del bilancio, delle quali non sono noti i dettagli e, di conseguenza, ogni ipotesi di lavoro potrebbe essere al contempo valida o infondata.

Riflessione finale

Il sostanziale disinteresse dei recenti governi rispetto al ruolo ed alla funzione dell'Università ed un certo accanimento legislativo nei suoi confronti che la stanno portando verso l'asfissia, tutto ciò perpetrato, va detto, nell'indifferenza generalizzata, sono il riflesso di una politica miope e perdente da tutti i punti di vista, sia culturale, sia socio-economico: per uscire dalla crisi economica bisogna puntare sulla ricerca (di qualità) e sulla formazione (di qualità). Se vogliamo portare fuori con forza questo messaggio, dobbiamo ritrovare unità al nostro interno, collegarci alle altre Università del territorio, stabilire una visione corale della nostra missione e coinvolgere le forze politiche "sensibili" della nostra Regione perchè la rappresentino nelle sedi opportune. Per esempio, invece di procedere singolarmente all'inaugurazione dell'anno accademico, ogni anno le quattro Università Pugliesi potrebbero organizzare una "inaugurazione congiunta", con una grande manifestazione pubblica che veda il coinvolgimento di tutti i portatori di interesse, studenti in primis, e porti all'elaborazione di un documento chiaro da affidare ai nostri politici. Dobbiamo essere più presenti sulla stampa, cercare spazio nelle reti televisive, per portare all'esterno messaggi positivi. Ma, per essere ascoltati, bisogna essere credibili. Dunque, dobbiamo prima decidere qual è per noi la "visione" della nostra Università: una "teaching" o una "research" University? Vogliamo essere di serie A o ci va bene essere di serie B? Indipendentemente da un qualsivoglia disegno governativo, la nostra qualità e reputazione ce le dobbiamo costruire da soli e per raggiungere questo macro-obiettivo servirà l'impegno di tutti e da tutti bisognerà ottenere il massimo.